

Tobias Sebastian Witte

Interne Kommunikation als Element des Change Managements

Erarbeitung von Handlungsempfehlungen am Beispiel
eines Ver- und Entsorgungsunternehmens

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2006 Diplom.de
ISBN: 9783836601979

Tobias Sebastian Witte

Interne Kommunikation als Element des Change Managements

Erarbeitung von Handlungsempfehlungen am Beispiel eines Ver- und Entsorgungsunternehmens

Tobias Sebastian Witte

Interne Kommunikation als Element des Change Managements

*Erarbeitung von Handlungsempfehlungen am
Beispiel eines Ver- und Entsorgungsunternehmens*

Tobias Sebastian Witte

Interne Kommunikation als Element des Change Managements

Erarbeitung von Handlungsempfehlungen am Beispiel eines Ver- und
Entsorgungsunternehmens

ISBN: 978-3-8366-0197-9

Druck Diplomica® GmbH, Hamburg, 2007

Zugl. Private Fachhochschule für Wirtschaft und Technik, Vechta/Diepholz/Oldenburg,
Deutschland, Diplomarbeit, 2006

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2007

Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VIII
<hr/>	
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	3
1.2 Zielsetzung und Aufbau.....	5
<hr/>	
2 Grundlagen der Internen Kommunikation.....	7
2.1 Definition und Abgrenzung.....	9
2.2 Ausgewählte Modelle.....	15
2.2.1 Modelle der Transmission.....	15
2.2.2 Modelle der Interaktion.....	18
2.3 Anforderungen.....	26
2.4 Funktionen	29
2.4.1 Anordnungsfunktion.....	31
2.4.2 Koordinationsfunktion	32
2.4.3 Orientierungsfunktion	32
2.4.4 Kontaktfunktion.....	34
2.5 Wege.....	34
2.5.1 Formelle Wege.....	34
2.5.2 Informelle Wege	37
2.6 Zielgruppen.....	40
2.7 Fehler und deren Folgen.....	42
2.7.1 Allgemeine Fehler.....	42
2.7.2 Leitungs- und Organisationsfehler	45
<hr/>	
3 Effizienz und Kosten	47
3.1 Kostenwirkung.....	49
3.2 Interne Kommunikation kann erreichen.....	53
3.3 Interne Kommunikation kann abwenden	55
3.4 Effizienzkontrollen	57

4	Interne Kommunikation im Change Management.....	61
4.1	Begriff und Funktion des Change Managements	64
4.2	Ausgewählte Modelle des Change Managements	64
4.3	Voraussetzungen.....	68
4.3.1	Vertrauen und Unternehmenskultur	70
4.3.2	Führungskräfte und Führungsverhalten	74
4.3.3	Personalentwicklung	78
4.3.4	Kommunikationsmanager	80
4.4	Betrachtung von Medien und Instrumenten.....	82
4.4.1	Persönliche Kommunikation	86
4.4.2	Schriftliche Kommunikation	89
4.4.3	Elektronische Kommunikation.....	92
<hr/>		
5	Handlungsempfehlungen für ein Ver- und Entsorgungsunternehmen	97
5.1	Beschreibung des Unternehmens	99
5.2	Ausgangssituation im Fokus der Internen Kommunikation.....	101
5.2.1	Bisheriger Umgang mit Veränderungen	102
5.2.2	Unternehmenskultur und Kommunikationsstrategie	104
5.2.3	Führungskräfte und Führungsverhalten	107
5.2.4	Personalentwicklung	108
5.2.5	Verwendete Medien und Instrumente.....	109
5.3	Handlungsempfehlungen	112
5.3.1	Kommunikation im Veränderungsprozess.....	112
5.3.2	Unternehmenskultur und Kommunikationsstrategie	113
5.3.3	Führungskräfte und Führungsverhalten	116
5.3.4	Personalentwicklung	118
5.3.5	Controlling und Einsatz von Instrumenten und Medien	120
5.3.6	Einsatz und Funktion des Kommunikationsmanagers.....	125
5.3.7	Zusammenfassung.....	127
<hr/>		
6	Kritische Würdigung und Ausblick	129

ANHANG	135
A-1 Media-Richness-Modell nach Daft und Lengel.....	137

QUELLENVERZEICHNIS	139
Literaturverzeichnis.....	141
Zeitschriften und Zeitungen	154
Internetquellen	160
Sonstige Medien	164

STICHWORTVERZEICHNIS	167
-----------------------------------	------------

AUTORENPROFIL	171
----------------------------	------------

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Einordnung der Internen Kommunikation mit Definitionssammlung.....	13
Abbildung 2: Kommunikationsmodell nach Lasswell.....	16
Abbildung 3: Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver (erweitert)	17
Abbildung 4: Vier Seiten einer Nachricht	23
Abbildung 5: Vier-Ohren-Modell des Empfängers.....	25
Abbildung 6: Interne Kommunikation als Rückgrat der Unternehmenskommunikation.....	30
Abbildung 7: Funktionen der Internen Kommunikation	31
Abbildung 8: Kommunikationsrichtungen in Hierarchien.....	35
Abbildung 9: Ausgewählte Zielgruppen der Internen Kommunikation	40
Abbildung 10: Kennzahlensystematik der elektronischen Kommunikation	53
Abbildung 11: Audits zur Bewertung und Steuerung von Interner Kommunikation	60
Abbildung 12: Organisatorisches Änderungsgesetz nach Lewin.....	65
Abbildung 13: Verlauf eines Veränderungsprozesses aus Sicht des Mitarbeiters	66
Abbildung 14: Erfolgsfaktoren im Unternehmen	69
Abbildung 15: Praxisbeispiel der Unternehmenskultur von Hewlett Packard.....	72
Abbildung 16: Prägende Einflussfaktoren der Unternehmenskultur	74
Abbildung 17: Inhalte von Handlungskompetenz	79
Abbildung 18: Aufgaben von Kommunikationsmanagern.....	81
Abbildung 19: Aufgabenorientiertes Kommunikationsmodell.....	83
Abbildung 20: Überblick von Instrumenten der Internen Kommunikation	85
Abbildung 21: Übertragung von Abwasserbetrieben.....	100
Abbildung 22: Verbesserungsvorschläge im Unternehmen.....	109

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht zu Kommunikationswegen.....	39
Tabelle 2: Kommunikation wirkungsvoll verhindern.....	44
Tabelle 3: Balanced Scorecard für die Steuerung der Internen Kommunikation.....	52
Tabelle 4: Identifizierung von Unternehmenskultur	71
Tabelle 5: Intranet wird wichtiger (Angaben in Prozent)	95
Tabelle 6: Kommunikationsleitbild	113

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CD Corporate Design

CM Change Management

CMP Change Management Prozess

GF Geschäftsführer

IK Interne Kommunikation

IMS Integriertes Managementsystem

MA Mitarbeiter

MAZ Mitarbeiterzeitung

NPO Nonprofit Organisation

PR Public Relations

ROI Return on Investment

TVöD Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes

USP Unique Selling Proposition

1 Einleitung

„Menschliche Beziehungen basieren auf der richtigen
Kommunikation – Unternehmenserfolge auch!“¹

*Kirstin Vogel (*1967)*

Kommunikationstrainerin, Business- und Management Coach

¹ Vogel, Kirstin: Zitat, http://www.aphorismen.de/display_aphorismen.php?xanarioID=086fd9e3e6b0a7d335b548aadbd99f3a, 11.05.2006.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Es ist 13:00 Uhr, als der Beschluss des Aufsichtsrates der BAYER AG erfolgt, die Chemie-sparte an der Börse zu verkaufen. 20.000 der insgesamt 115.000 Mitarbeiter sind direkt betroffen. Als erstes wird eine Ad-hoc-Information um 13:15 Uhr verfasst. 35 Minuten später um 13:50 Uhr erfolgt die Pressemitteilung. Um 13:55 Uhr erhalten alle Betriebs-ratsvorsitzenden die Information per E-Mail und alle Mitarbeiter einen „News-Flash“. Ab 14:00 Uhr wird die Nachricht per Fax an wichtige Landes- und Bundespolitiker sowie die Bürgermeister der Standorte übermittelt. Per Brief wird eine Broschüre mit ausführli-cher Entscheidungsbegründung an alle Mitarbeiter versandt. Im Intranet erscheint ein Katalog mit 120 Fragen und Antworten. Eine Telefon-Hotline für die Mitarbeiter wird eingerichtet. Im unternehmensinternen TV gibt der Geschäftsführer eine persönliche Erklärung über die Ausgliederung ab. Direkt betroffene Mitarbeiter werden von ihren Vorgesetzten über die Veränderungen informiert. Die Kommunikation der Ausgliederung erfolgt präzise, vorbereitet, schnell und umfassend. Obwohl die Reaktionen in der Belegschaft von Betroffenheit, Trauer bis hin zu verletzten Gefühlen reichen, kommt es zu keinerlei Protesten der Mitarbeiter. Die Ausgliederung wird vollzogen.²

Anhand dieses, von der Fachzeitschrift PR REPORT mehrfach ausgezeichneten Beispiels eines Kommunikationskonzeptes im Changeprozess,³ werden die Bedeutung und Mög-lichkeiten von Unternehmenskommunikation deutlich. „Wer neue Wege sucht, bisheri-ge Grenzen überschreitet und andere von neuen Ideen überzeugen möchte, braucht Kommunikation.“⁴ Die Interne Kommunikation darf im Change Management nicht un-terschätzt werden und bedarf strategischer Planung, weil sie eine wichtige Grundlage für das Schritthalten im Wandel bildet.⁵

In der heutigen Zeit unterliegen Unternehmen zahlreichen Veränderungen: Liberalisie-rung von staatlichen Betrieben, Fusionierung, Kauf oder Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen, Neuausrichtung der internen Arbeitsstrukturen und verstärk-ter Einsatz des Internets. Außerdem wird dank Customer Relationship Management,

² Vgl. Mast, Claudia: Change Communication, 2006, S. 425 - 426.

³ Vgl. o. V.: Auszeichnung für erfolgreiche Bayer-Kommunikation, <http://www.baynews.bayer.de/baynews/baynews.nsf/ID/2005-0516>, 30.06.2006; Mast, Claudia: Change Communication, 2006, S. 426.

⁴ von Stackelberg, Helmut: Innovation braucht Kommunikation, [http://www.pr-guide.de/index.php?id=194&encryptionKey=&tx_ttnews\[tt_news\]=597&cHash=168a1401f6](http://www.pr-guide.de/index.php?id=194&encryptionKey=&tx_ttnews[tt_news]=597&cHash=168a1401f6), 12.06.2006.

⁵ Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, 2002, S. 2.

1 Einleitung

E-Business und Verbreitung des Internets ein intensiverer Fokus auf die Kunden als strategischer Erfolgsfaktor gelegt.⁶ Gleichzeitig, während die Ressourcen Zeit und Geld knapper werden, nehmen die Komplexität von Einflüssen und Entscheidungen, Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation sowie die interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie zu.⁷ Auch die Interne Kommunikation ist von diesen Veränderungen betroffen. Während sie bis in die späten neunziger Jahre von der Geschäftsleitung noch als Sozialleistung und in der Rolle des passiven Berichterstatters betrachtet wurde, bildet sie heute ein strategisches Führungsinstrument, das Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten soll. Die Aufgabe der Internen Kommunikation besteht darin, zur erfolgreichen Bewältigung von Veränderungsmaßnahmen und zum Erreichen der Unternehmensziele beizutragen.⁸

Die Kommunikation gewinnt in dieser Entwicklung an Bedeutung, weil sie für eine positive Einstellung zum Arbeitgeber sorgt und die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und den Kunden fördert. Die Verständigung ist wertvoll für das vertrauensvolle Miteinander im Unternehmen.⁹ Sie wird besonders in wirtschaftlich angespannten Situationen zum entscheidenden Faktor.¹⁰ But „many organizations do not communicate enough or at the right level.“¹¹ So wird zwar erkannt, dass die Interne Kommunikation für den Unternehmenserfolg wichtig ist, häufig wird sie jedoch noch nicht richtig eingesetzt.¹² Bspw. werden von Führungskräften Informationen nur zögerlich weitergegeben und der Austausch mit Mitarbeitern eher vermieden, was zu 80 Prozent der Grund von Konflikten ist. Deshalb herrscht in vielen Unternehmen bei der internen Verständigung erheblicher Handlungsbedarf.¹³

⁶ Vgl. Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Unternehmenswandel, 2005, S. 22 - 24.

⁷ Vgl. O'Connell, Sandra E.: Human Communication, 1995, S. 473 - 481;
Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Unternehmenswandel, 2005, S. 22;
Pieler, Dirk: Neue Wege zur lernenden Organisation, 2003, S. 5 - 10;
Rogers, Everett M.: Information Technologies, 1995, S. 437 - 451.

⁸ Vgl. Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation, 2005, S. VII, 1 - 3.

⁹ Vgl. Krüger, Ingo: Interne Kommunikation, 2004, S. B10.

¹⁰ Vgl. Gertz, Winfried: Kommunikationsnotstand, 2005, S. 17.

¹¹ Gingras, Marcel: The Great Communication Challenge, 2005, S. 9.

¹² Vgl. Cascorbi, Annett: Unternehmenskommunikation, 2005, S. 6;
Einwiller, Sabine/Klöfer, Franz/Nies, Ulrich: Mitarbeiterkommunikation, 2006, S. 221.

¹³ Vgl. Gertz, Winfried: Kommunikationsnotstand, 2005, S. 16.

1 Einleitung

1.2 Zielsetzung und Aufbau

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Internen Kommunikation in Bezug auf Change Management Prozesse in Unternehmen. Es wird betriebswirtschaftlich begründet, warum Interne Kommunikation allgemein und speziell im Change Management wichtig ist und einen bedeutenden Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensziele leisten kann. Dargestellt wird, welche Faktoren die Interne Kommunikation beeinflussen und daher besonders beachtet werden müssen, um einen besseren Informationsaustausch und effektive zwischenmenschliche Interaktion im betrieblichen Umfeld zu gewährleisten.

Auf Grundlage dieser theoretischen Betrachtung werden anhand eines Ver- und Entsorgungsunternehmens konkrete Handlungsvorschläge erarbeitet, die im Unternehmen für eine betriebswirtschaftlich bessere Ausschöpfung der Maßnahmen Interner Kommunikation sorgen. Die vorliegende Ausarbeitung beantwortet Fragen zur Internen Kommunikation und stößt zum Überdenken vorhandener Strukturen im eigenen Unternehmen an.

Der Aufbau wird von Fragen geleitet, die in den folgenden vier Kapiteln beantwortet werden:

- Was ist Interne Kommunikation und welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden, damit sie im Unternehmen wirken kann?
- Was bringt Interne Kommunikation für den Unternehmenserfolg und wie lässt sich dieser Erfolg messen?
- Wie und unter welchen Voraussetzungen kann Interne Kommunikation den Change Management Prozess unterstützen?
- Wie können die Instrumente der Internen Kommunikation in der Praxis am Beispiel eines Ver- und Entsorgungsunternehmens angewendet werden?

Zur Beantwortung der ersten Frage setzt sich der Autor im zweiten Kapitel zunächst mit der Definition von Interner Kommunikation auseinander. Auf dieser Basis wird eine Auswahl von Kommunikationsmodellen dargestellt, um deutlich zu machen, dass es sich bei Interner Kommunikation nicht nur um Informationsvermittlung handelt. Dabei werden Funktionen und Ziele beschrieben, Anforderungen für eine effektive Interne Kommunikation definiert, unterschiedliche Wege der Kommunikation, Zielgruppen sowie Fehler und deren Folgen dargestellt.

1 Einleitung

Im dritten Kapitel werden Möglichkeiten genannt, wie die Wirkung und der betriebswirtschaftliche Effekt der Internen Kommunikation gemessen werden können. Insbesondere diese Betrachtungsweise ist für Unternehmen interessant, um die Implementierung, bewusste Steuerung und Unterstützung dieses Instrumentes unter der Betrachtung von Kosten-Nutzen-Aspekten zu begründen.

Im vierten Kapitel wird der Grundgedanke des Change Managements mit zwei Modellen erläutert. Nachstehend werden diese in Bezug zur Internen Kommunikation gesetzt und Voraussetzungen für deren Einsatz aufgezeigt. Abschließend werden Medien und Ansatzpunkte beschrieben, wie Interne Kommunikation die Veränderungsprozesse wirksam unterstützen kann.

Im fünften Kapitel werden auf der Grundlage einer Analyse der vorliegenden Strukturen in einem Ver- und Entsorgungsunternehmen Empfehlungen ausgesprochen. Dabei werden die bisher eingesetzten Medien untersucht und Verbesserungspotenziale aufgezeigt. In Bezug auf die Unternehmenskultur, Führung und Personalentwicklung werden die wichtigsten, notwendigen Veränderungen aufgezeigt, um die Wirkung von Interner Kommunikation im Change Management Prozess zu verbessern. Der Aufbau lehnt sich hierbei an das vierte Kapitel an, weil die dort erläuterten Voraussetzungen und Medien auf die praktische Ebene übertragen werden.

Mit dem sechsten Kapitel schließt diese Arbeit. Hier wird die Erarbeitung des Themas kritisch reflektiert und ein Ausblick zur zukünftigen Verwertung Interner Kommunikation gegeben.

2 Grundlagen der Internen Kommunikation

„Missverständnis ist die häufigste Form
menschlicher Kommunikation.“¹⁴

*Peter Benary (*1931)*

Musikwissenschaftler und Komponist

¹⁴ Keller, Professionelle Kommunikation, 2004, S. 11.